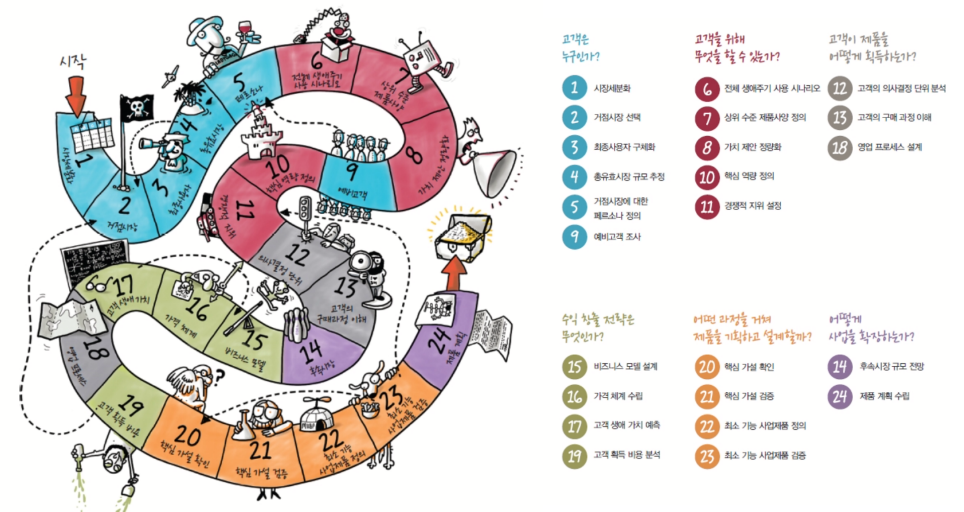


벤처창업 (START-UP)

Week 5: 스타트업 바이블 Step 9, 12, 13, 14,

Hansoo Kim, Ph.D
YUST MIS / E-Biz Research Center / BNC

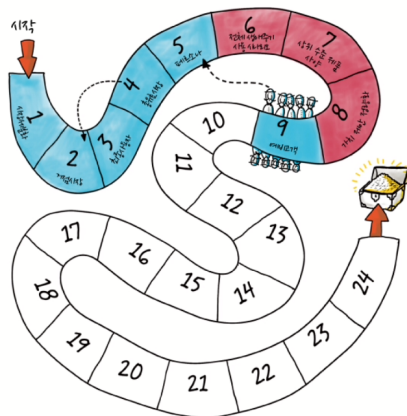
6가지 테마와 24단계 창업 프로그램



STEP 9

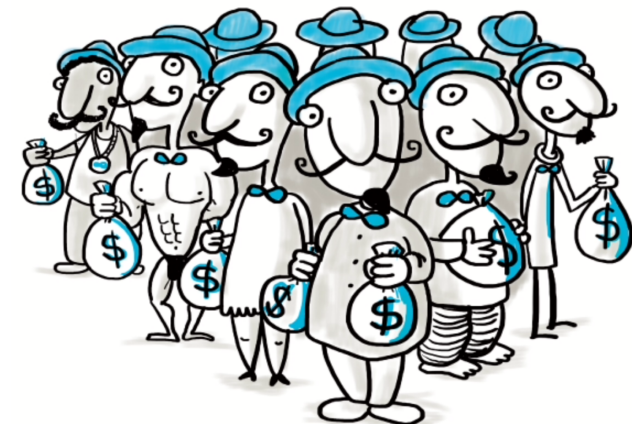
열 명의 예비고객을 조사하라

Identify Your Next 10 Customers



9단계 과제

- 페르소나 외에 최종사용자 프로파일에 적합한 예비고객을 열 명 선정한다.
- 예비고객과 접촉해 페르소나와의 유사성, 제품 구매 의지를 확인한다.



페르소나에 이어 열 명의 예비고객을 선정해 시장에 대한 이해도를 높임으로써 바른 길로 가고 있다는 강한 자신감을 얻고 이전 단계의 작업을 한층 개선한다.

잠재 고객에 대한 이해와 분석

- 페르소나의 선정과 조사도 중요하지만, 진정한 성공을 위해서는 잠재 고객에 대한 이해와 분석도 병행해야 한다.
- 예비고객 (Next Customer)을 조사하는 과정에서 시장의 기회가 충분히 존재하는지 확신을 가지고 고객들의 신뢰를 높일 수 있다.
- 페르소나의 요구사항에만 집중한다면, 정작 다른 고객에는 팔리지 않는 제품이 탄생할 위험이 있다.
- 10명의 예비고객의 선정 : 페르소나에 집중한 나머지 편향적 분석을 한 것은 아닌지 검증하는 단계

예비고객 조사를 완벽하게 진행하는 방법

1. 페르소나 외의 10명 이상의 예비고객을 선정한 이들에 대한 정보를 파악하여 기록한다. 이들은 서로 비슷하고 페르소나와도 특징이 유사해야 한다. 동질성이 핵심이다!
2. 예비고객에게 개별적으로 접촉하여 6단계에서 8단계까지 작업한 전체생애주기 사용 시나리오, 상위수준 제품 사양정의, 가치제안을 설명하라. “설득과 판매”가 목적이 아닌 “질문과 조사”가 목적임을 잊지 말라. 당신이 설정한 가정들이 옳은지 검증하라.
3. 가정이 옳다는 답을 얻었으면, 고객에게 구매의향서와 가계약의 마음이 있는지 조심스레 물어 보자.
4. 가정에 문제가 있다는 부정적 피드백을 받았다면, 고객의 말을 자세히 기록한다음 타당성과 파급효과를 판단하라!
5. 각각의 고객을 인터뷰 함에 따라 추가적으로 파악된 내용을 이전 고객들에게도 파악하여 보완하라
6. 상위수준의 제품 사양 소개서에 흥미를 보이는 고객 10명을 찾을 수 없다면, 거점 시장 선정에 문제가 있음을 나타낸다.
7. 상기의 내용을 고객목록으로 잘 기록하고, 외부인과 공유하지 않도록 한다.

현재의 페르소나는 근거가 확실한가?

- 10명의 예비고객 조사를 통해 5단계에서 페르소나가 목표고객을 대표하는 인물인지 판단할 수 있다.
- 잘못된 페르소나의 선정으로 인해 진짜 목표고객이 원하지 않은 제품을 개발 할 수 있다.
- 반대로 조사 과정에서 미처 알지 못했던 페르소나의 흥미로운 특징을 발견해 더욱 풍성한 페르소나 설명서를 얻을 수도 있다.

사례 I: 매립지의 메탄 가스 포집

<도표 9-1> 메탄포집을 위한 열 곳의 고객 목록

| 회사명 | 전력 생산 능력 (단위: 메가와트MW) | 인터뷰 대상 | 계약 의사 여부 |
|-----|--------------------------|---------------------------|----------|
| A사 | 9.8 | 매립지 소유자 | Y |
| B사 | 4.8 | 매립지 소유자 | Y |
| C사 | 18.4 | 매립지 관리운영 전문회사 | N |
| D사 | 16.8 | 매립지 소유자 | Y |
| E사 | 16.5 | 매립지 소유자 | Y |
| F사 | 12 | 매립지 관리운영 전문회사 | N |
| G사 | 9.8 | 매립지 소유자 | Y |
| H사 | 7.9 | 매립지 소유자 | Y |
| I사 | 7.34 | 매립지 관리운영 전문회사 | Y |
| J사 | 6.9 | 매립지 관리운영 전문회사, 매립지 소유자 | Y |

매립지에서 발생하는 메탄가스를 활용하여 전기를 생산하는 기술 보유 스타트업의 예비고객조사 목록

사례2: 인터넷 미술교육, B2C양면시장의 사례

- 교외에 거주하는 상류층 어린이들에게 미술을 가르치는 서비스 회사
- 2차 고객인 부모들에 대한 예비고객 목록을 작성하여
 - 자녀들에 대한 교육에 쓰는 돈이라면 액수에 상관하지 않는 가정을 검증함
- 서비스 공급자 (전문 미술선생님)에 대한 가정 검증
 - 끈기 있게 꾸준히 가르칠 수 있을까? 서비스 공급자로서의 의지, 능력, 책임감과 신뢰성에 대한 검증...
 - 10명의 예비선생을 조사 => 강한 의욕을 보인 8명을 발견해 냄.

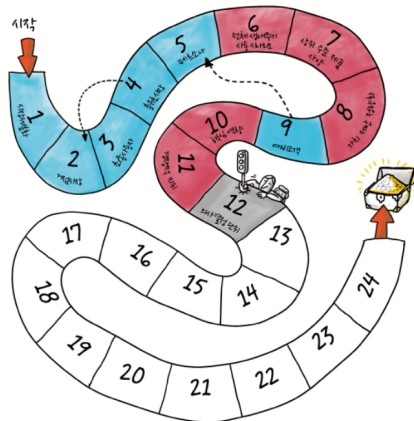
SUMMARY

열 명의 예비고객 선정과 인터뷰는 페르소나를 비롯한 다른 단계의 가설을 검증하는 중요한 작업이다. 가설을 확인하고 수정함으로써 굳은 확신으로 무장했다면 이제 본격적인 계획에 돌입해보자.

STEP 12

구매결정에 영향을 미치는 사람들을 분석하라

Determine the Customer's Decision-Making Unit(DMU)



12단계 과제

- 구매를 결정하는 최종 의사결정권자와 옹호자가 누구인지 확인하고 정보를 수집한다.
- 구매결정 과정에 영향력을 행사하는 사람을 만난다.



목표고객은 대부분 한 사람 이상으로 구성된 의사결정 그룹을 가지고 있다. 이 그룹을 이해하고 각 개인의 역할과 관심사항을 정확히 이해하는 것은 영업 과정뿐 아니라 그 이전 단계 특히 제품 기획 및 설계 단계에서도 매우 중요하다.

고객이 어떻게 제품을 손에 넣을 수 있는지 고민하라!

■ 의사결정 단위 내의 주요 역할들

- 챔피언 (Champion) : 구매를 강하게 원하는 사람이다. 최종 사용자가 아닐 수도 있고 여러 사람이 이 역할을 맡기도 한다. 구매 과정을 휘저어 동요를 일으키고 자극하며, “옹호자”, “지지자”로 부르기도 한다.
- 최종사용자 (End User) : 제품을 실제로 사용해 8단계 가치 제안을 체험하는 사람이다. 최종사용자와 옹호자, 지지자가 일치하는 것이 가장 좋지만 최종사용자는 그 어떤 경우라도 중요한 역할을 한다.
- 의사결정자 (Primary Economy Buyer) : 기업에서 제품을 구매할 때 지출 결의서에 사인하는 사람. 의사결정자는 대부분 예산을 관리 및 통제하는 권한을 갖고 있다.

고객이 어떻게 제품을 손에 넣을 수 있는지 고민하라!

■ 추가 의사결정 단위

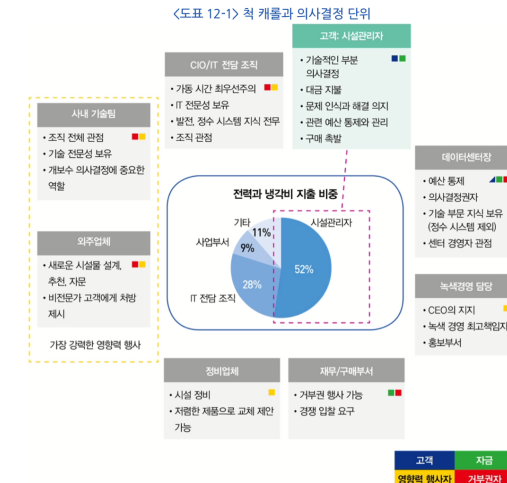
- 1차, 2차 영향력 행사자 : 제품에 대한 전문적인 지식과 경험으로 지지자, 최종사용자를 포함한 다른 참여자에게 영향을 미치는 인물이다. 이들은 의사결정 전반에 중요한 역할을 미치는 1차 영향력 행사자와 일부 과정에만 영향을 주는 2차 영향력 행사자로 나뉜다. 이들의 거부는 곧 조직의 거부로 받아들일 만큼 두터운 신뢰를 받는 경우도 있다.
- 거부권자 : 이유 여하를 막론하고 구매를 반대할 권리를 갖고 있는 사람이다. B2B 시장에서는 지지자나 최종사용자 보다 상위적인 경우가 대부분이다.
- 구매부서 : 구매부서는 실제로 구매 절차를 집행하는 역할을 맡는다. 이들도 걸림돌로 작용할 가능성이 크다. 의사결정자의 최종 결정한 후에도 이들이 가격을 낮추려고 하는 경우가 종종있고, 조직 내부의 규정을 들어 공급자 자격을 박탈하기도 한다. 이 경우에는 설득을 시도하기 보다 차라리 구매 결정에 결정적 영향을 미치지 못하도록 무력화하는 방법을 찾는 편이 낫다.

의사결정 단위의 분석방법

■ 의사결정 단위에 대한 정보수집

- 목적은 “설득과 판매”가 아니라 “질문과 조사”에 있다.
- 고객이 제품 가치가 탁월하다고 생각하면 대화는 물 흐르듯 자연스럽게 이어진다.
- “나중에 제품을 시범적으로 사용해 보시는 건 어떻습니까? 어떤 절차를 밟아야 하죠? 선생님 이외에 또 누가 관여합니까? 어떤 분의 의견이 제일 중요한가요? 반대하는 분은 없을까요? 어느 부서의 예산으로 구입해야 합니까? 누가 최종적으로 결재를 하죠? 혹시 이 제품 때문에 난처한 입장에 처하는 분이 있다면 그 분은 어떤 반응을 보일까요?”

사례 1 : 기계식 정수기 시스템 창업사례 (B2B)



사례 : 라크 테크놀로지스 (B2C)

- 소리나지 않는 자명종 개발
 - 아이폰 앱을 통해 블루투스로 연결된 손목밴드에 진동으로 알람을 알림 => 이로 인해 서로 출근 시간대가 다른 커플의 수면을 방해하지 않는 기능
- 의사결정권자
 - 최종사용자 : 먼저 일어 나는 사람 (주로 남성)
 - 지지자 : 나중에 일어나는 사람
- 분석내용
 - 최종사용자이자 의사결정권자들이 Urban Daddy라는 웹사이트에 자주 방문한다는 사실을 발견
 - 이 사이트는 강력한 영향력 행사자로, 각종 제품 정보를 제공하고 할인 행사진행함.
 - 이 회사는 이 사이트에 제품을 등록하고 홍보함.

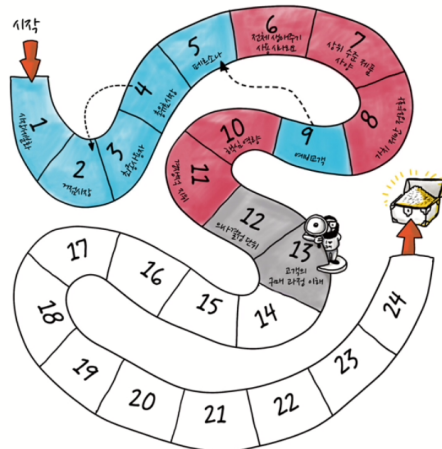
SUMMARY

고객이 원하는 가치를 창출할 방법을 찾았다면 이제부터는 고객이 제품을 손에 넣을 수 있는 방법을 고민하자. 제품을 판매하려면 최종 의사결정권을 가진 사람과 그 결정에 영향을 미치는 사람을 정확히 이해해야 한다. 지지자와 의사결정권자가 가장 중요하며 거부권자, 1차 영향력 행사자도 반드시 고려해야 한다. 상대적으로 이해하기 쉬운 B2B 시장의 의사결정 과정은 물론 일반 소비자 시장을 분석하는 것도 매우 중요하다. 이것은 프록터 앤 갬블 Procter & Gamble, P&G 같은 거대기업도 수년간 진행해온 일이다.

STEP 13

고객의 구매결정 과정을 이해하라

Map the Process to Acquire a Paying Customer



13단계 과제

- 고객이 구매에 이르기까지 어떤 과정을 거치는지 상세하게 규정한다.
- 제품의 판매주기를 예측한다.
- 고객의 구매결정에 영향을 주는 예산 제약, 구매 절차, 복무 규정, 정부 규제 등을 확인한다.



의사결정권자가 실제로 구매를 결정하는 과정과 각 단계에서 발생 가능한 걸림돌 등을 정확히 이해해 구매 과정에 완벽히 들어맞는 제품을 기획해야 한다.

잠재고객 => 실 고객으로 전환!

- 13 단계의 목표
 - 판매주기 Sales Cycle을 이해한다
 - 고객획득비용 Cost of Customer Acquisition, COCA 산정에 필요한 기초자료를 얻는다.
 - 영업과정에 도사리고 있는 온갖 걸림돌을 확인한다
 - 투자자나 채권자에게 고객의 구매과정을 이해하고 있음을 보여준다.

고객의 구매과정 이해하기

- 6가지 질문들
 - 고객은 어떤 경우에 현상유지에서 벗어나려는 욕구나 기회를 발견할까? 그들이 대안의 필요성을 느끼고 행동하도록 자극하는 방법은 무엇일까?
 - 고객이 제품을 비교 분석할 때 사용하는 기준은 무엇일까?
 - 고객은 어떤 과정을 거쳐 구매를 결정하는가?
 - 고객이 제품을 도입할 때 어떤 문제가 발생할 수 있는가?
 - 고객은 어떤 방식으로 비용을 지불하는가?
- 참고적인 질문들...
 - 의사결정의 열쇠를 쥔 핵심 인물은 누구인가?
 - 핵심 인물은 어떤 영향력을 행사하는가? (12단계 분석)
 - 핵심인물의 지출 권한과 가용예산 범위는 어느정도인가? ...

구매 권한, 지출 재량 범위

- 의사결정 과정 참여자들의 구매 권한 또는 지출 재량 범위를 파악
 - 개인적인 권한으로 지출할 수 있는 범위가 매우 제한적이라면 복잡한 구매 과정을 거쳐야 한다.
 - 이때 설득해야 할 다른 의사결정자들이 있다면, 구매에는 매우 복잡한 프로세스를 거쳐야 한다.
 - 그런데, 지출 범위내에서 가격이 형성되면, 의사결정 참여자 수가 줄어든다.
 - 제약 조건의 제거가 판매주기 단축에 미치는 영향이 크다.

- B2C vs B2B

사례 : 기계식 정수 시스템 (B2B)

<도표 13-1> 책 캐롤의 구매 과정

- 가치제안 : 데이터센터의 에너지 효율성을 높이는 새로운 정수시스템
- 페르소나 : 시설물 유지관리 매니저, 척 캐롤

신규 프로젝트

- CIO와 접촉해 승인을 얻고 사내 전문가를 소개받는다.
- 내부 전문가, 녹색 경영 최고책임자, 시설관리자 등 설계 엔지니어에게 영향을 미치는 주요 인사들을 만난다.
- 설계 엔지니어와 함께 시스템 설계와 사양 등을 논의하고 구매를 진행하도록 유도한다.
- 계약 성사를 위해 시공사 구매담당자를 만나 설득한다.

기존 시설 개보수

- 시설관리자와 접촉해 데이터센터장을 설득하도록 유도한다.
- 필요하다면 CIO를 만나 지지를 얻은 다음 센터장과 사내 전문가를 만난다.
- 시설관리자, 데이터센터장, 구매담당자를 만나 계약과 설치가 이뤄지도록 설득한다.

신규 프로젝트

| 수요 창출 | 핵심 인물 접촉 | 설계 엔지니어 접촉 | 설계 | 데이터센터 건설 (실구매자는 시공사) | 설치 |
|-------|----------|------------|--------|----------------------|-----|
| 1~2개월 | 2~4개월 | 2~4개월 | 6~12개월 | 12~15개월 | 1개월 |

기존 시설 개보수

| 수요 창출 | 핵심 인물 접촉 | 설계 엔지니어 접촉 | 설계 | 데이터센터 건설 (실구매자는 시공사) | 설치 |
|-------|----------|------------|--------|----------------------|-----|
| 1~2개월 | 2~4개월 | 2~4개월 | 6~12개월 | 12~15개월 | 1개월 |

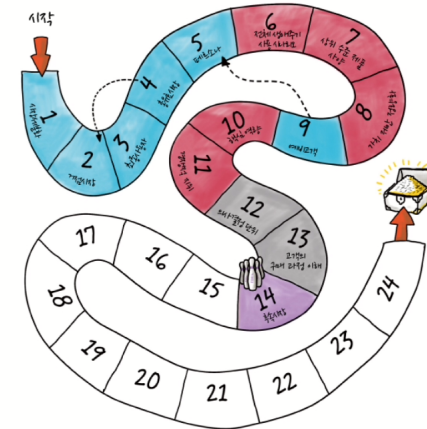
SUMMARY

잠재고객을 실고객으로 전환하는 구매 과정 분석의 목표는 의사결정 참여자들이 구매를 결정하는 과정을 이해하고 영업을 방해하는 걸림돌을 확인하는 데 있다. 긴 매출주기부터 뜻밖의 규제와 드러나지 않은 조직의 내부 사정에 이르기까지, 실제 매출이 발생하려면 페르소나의 수요 충족이라는 과제 이상의 난관을 극복해야 한다. 그러나 이 단계를 충실히 마치면 이후의 영업 과정에 도사린 위험을 슬기롭게 피할 수 있다.

STEP 14

후속시장의 규모를 전망하라

Calculate the Total Addressable Market Size for Follow-on Markets



14단계 과제

- 거점시장을 정복한 후 어느 시장으로 진출할 것인지 간단히 검토한다.
- 후속시장의 규모를 예측한다.

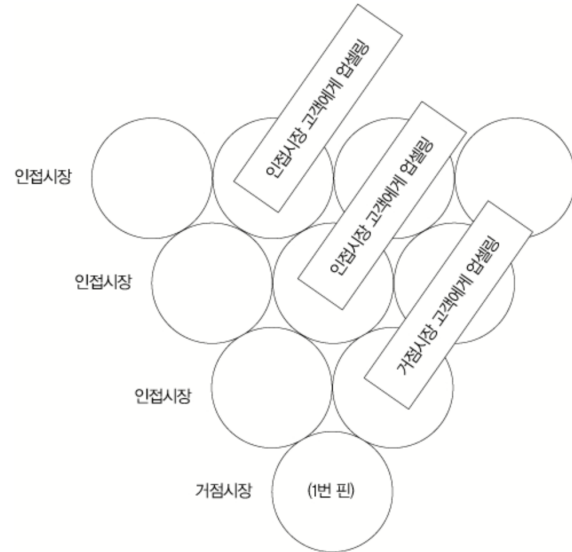


아직 거점시장 공격에 총력을 기울여야 하지만
시장 정복 이후 벌어질 일도 잠시 고민해보자.
세부사항까지 자세히 검토할 필요는 없으며 큰 그림을 그리는 것으로 충분하다.
예상하는 후속시장 후보가 있는가? 규모는 얼마나 되는가?

거점시장 => 후속시장으로 확장

- 후속시장의 두 가지 유형
 - 동일한 고객에게 보다 고급스런 제품을 추가로 판매하는 업셀링
 - 동일제품으로 거점시장과 유사한 “인접시장”에 진출하는 전략
 - 혁신주도 신생기업이 가야 하는 길!

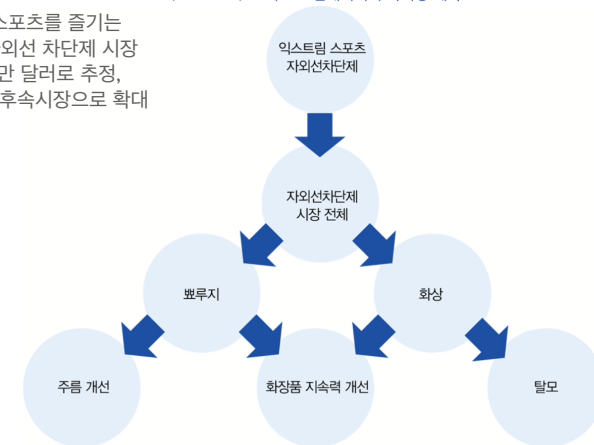
<도표 14-1> 무어의 불링 핀 비유 수정



사례 : 스마트 스킨케어 후속시장 예측

<도표 14-2> 스마트 스킨케어의 후속시장 예측

익스트림 스포츠를 즐기는
30대 대상 자외선 차단제 시장
연간 2000만 달러로 추정,
거점시장에서 후속시장으로 확대



스마트 스킨케어, 피부 지속력을 높인다

S·U·M·M·A·R·Y

후속시장 분석은 더 큰 시장 기회를 확인하는 단계다. 나아가 이러한 분석을 통해 사업의 단기적, 장기적 잠재력을 보여줌으로써 구성원들과 투자자들을 안심시킬 수 있다.

THANKS!